

روش‌های مقابله با ایستادگی در برابر تغییر

دکتر یوسف فربودی^۱

چکیده مقاله

یقیناً در عرصه حیات جانداران و جهان طبیعت، تغییر لازمه تحول دائم، رشد و تکامل است. بدون تردید به این واقعیت انکارناپذیر از روی تدبیر و ژرف‌نگری باید گردن نهاد و تسلیم آن شد. دولت هم اگر بخواهد همگام با نیازهای زمان پیش رود و در ارائه خدمات ارزنده و حیاتی خود به ملت به درجات بالای رشد، توسعه و تکامل نایل آید باید در برابر پذیرش تغییر و نوآوری، سیاست خود را کاملاً روشن و معلوم سازد. به دیگر سخن، باید قبلاً دانست که آیا دولت در برابر تغییر سازمان‌های دولتی خود از جمله سازمان و مدیریت آموزشی و همچنین خط‌مشی‌های اساسی و کلان خود، روی خوش نشان می‌دهد و از آن با آغوش باز استقبال می‌کند و یا دست رد بر سینه آنها می‌زند و همچنان حامی حفظ وضع موجود است. در غیر این صورت، اقدام به طرح و برنامه‌ریزی در راستای تجدید سازمانی و مدیریت آموزشی نمودن و یا دست به تغییر و ترکیب سازمان‌های مشابه یا موازی هم زدن و یا در ادغام آنها کوشیدن، عملی بیهوده و عبث خواهد بود. در واقع، صرف نیروهای انسانی در این راه و بسیج اندیشه‌ها در حکم خود مشغول سازی و یا به تعبیر دیگر، آهن سرد کوفتن است. زیرا بر اساس نظریه نظام‌ها، هر موج تغییری به دنبال خود امواج تغییرات بعدی و وابسته به آن را خواهد آورد. والا اگر از سوی دولت در باره هر گونه تغییر و نوآوری، جوانب کار کاملاً سنجیده و حساب شده

نباشند، ضربه شدیدی بر سیاست‌های کلان دولت وارد خواهد آمد که جبران آن مستلزم صرف هزینه‌های هنگفتی خواهد بود.^۱

واژه‌های کلیدی

تغییر - ایستادگی در برابر تغییر - نیروهای بازدارنده تغییر - نیروهای پیشبرنده تغییر

شناخت منابع ایستادگی در برابر تغییر

در وجود آدمیان و عرصه سازمان‌ها، همواره دو نیروی مخالف و متضاد قد علم کرده و در برابر یکدیگر صف‌آرایی نموده‌اند. یکی نیروهای پیشبرنده در جهت نیل به هدف‌های از پیش تعیین شده سازمانی و دیگری نیروهای مخالف و بازدارنده. نیروهای پیشبرنده سودای نوآوری در سر می‌پرورانند. نواندیشی و نوجویی شعار آنهاست. این نیروها می‌خواهند سازمان را همگام با نیازهای نوین جامعه خویش همواره به جلو ببرند و خون جدید در شریان حیاتی سازمان به جریان اندازند. از سوی دیگر، نیروهای مخالف و بازدارنده غالباً کهنه اندیشند و نغمه ناساز و مخالفی سرداده و حافظ وضع موجودند. اینگونه نیروهای بازدارنده به آنچه دارند قانع و دلخوشند و می‌خواهند، سازمان را همچنان در حالت رکود، ثبات و تعادل نگهدارند.

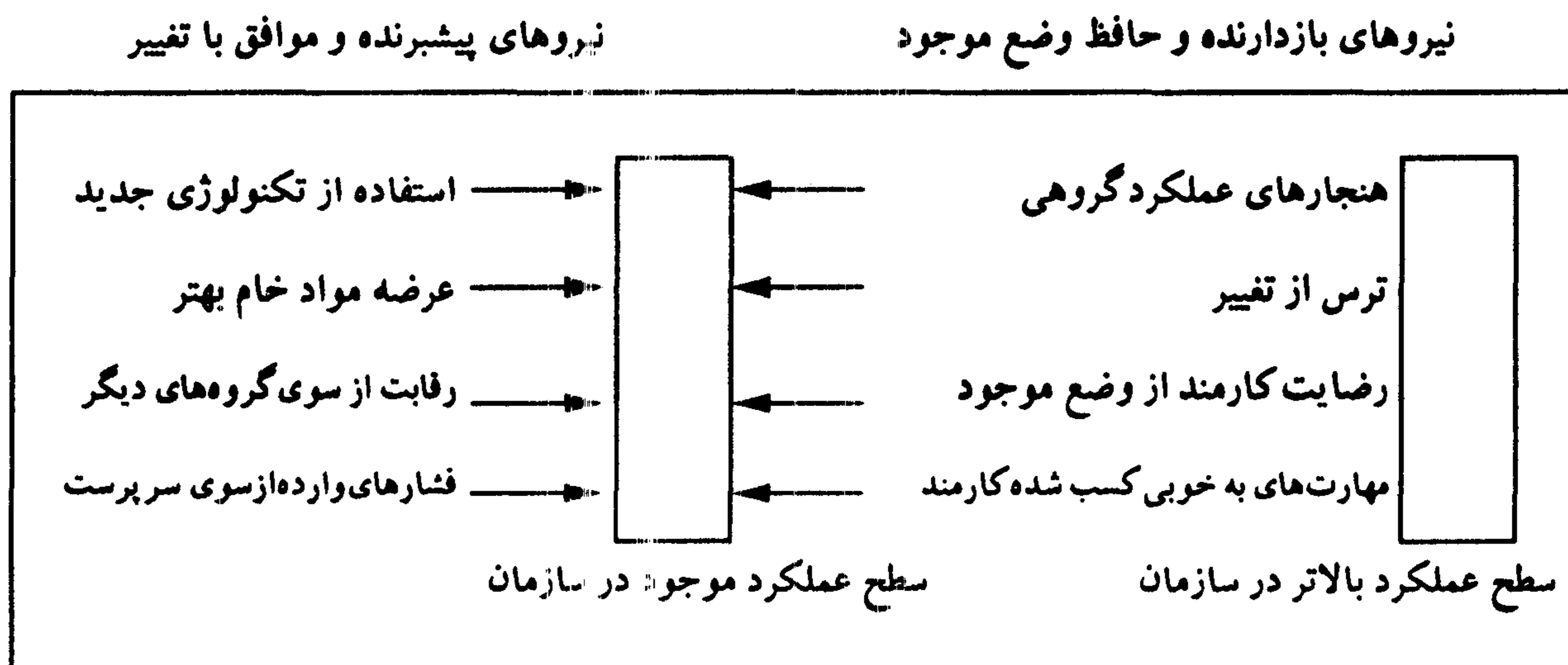
«طبق نظریه تحلیل میدان نیرو که توسط کورت لوین^۲ پیشنهاد شده است، هرگونه رفتار چه در وجود آدمی و چه در عرصه سازمان، نتیجه تعادل بین نیروهای پیشبرنده و بازدارنده است. نیروهای پیشبرنده، مشعلدار راه سازمان و هدایت‌گر سازمان به سوی ترقی، پیشرفت و نوگرایی می‌باشند. اما نیروهای بازدارنده برای حل مسایل و مشکلات سازمانی، بهترین نسخه درمان را در حفظ ثبات، تعادل و وضع موجود سازمان جستجو و تجویز می‌کنند. از اینکه موج تغییری عرصه سازمان را فراگیرد و در آن عدم ثبات و تلاطم ایجاد کند، سخت بی‌مناکند

۱- اقتباس از:

Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, (Publisher: Prentice - Hall International, Inc.), 7th ed., 1996, p.727.

2- Kurt Lewin

و به هر قیمتی که شده می‌خواهند آن را مهار کرده و یا سرسختانه به مبارزه با آن برخیزند.^۱
«جریان برخورد و جبهه‌گیری این دو نیروهای مخالف، را در شکل شماره ۱ می‌توان نمایش داد:



شکل شماره ۱ - جریان برخورد دو نیروی مخالف

الگوی لوین به ما یادآوری می‌کند که رفتار آدمی به جای اینکه تحت تأثیر یک عامل قرار گیرد، زیر نفوذ عوامل متعدد است. برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده که مبتنی بر عقاید لوین می‌باشند، ابتدا متوجه از میان برداشتن یا تضعیف نیروهای بازدارنده می‌گردند و سپس به ایجاد یا تقویت نیروهای پیشبرنده که در سازمان‌ها موجودند، می‌پردازند.^۲

با توجه به مطالب فوق، به آسانی می‌توان دریافت که به طور کلی منابع ایستادگی در برابر تغییر، دو گونه‌اند و در دو سطح مختلف عمل می‌کنند. یکی منابع ایستادگی فردی در برابر تغییر و دیگری منابع ایستادگی سازمانی در برابر تغییر. هر یک از این دو منبع ایستادگی برای

۱- اقتباس از:

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr., *Management*, (Publisher: Prentice- Hall International , Inc.), 1995, pp. 414-415.

2- Ibid., p. 415.

خود علی دارند که در ذیل به تشریح و کالبد شکافی آنها می پردازیم.

علل ایستادگی فردی در برابر تغییر

اولاً شناخت علل و دلایل ایستادگی افراد و کارکنان سازمان در برابر تغییر از ضروریات حتمی است. به مدد این شناخت، می توان آگاهانه گام برداشت و روش های کاربردی مقابله با ایستادگی در برابر تغییر را پیشنهاد نمود.

ناگفته نماند که منابع ایستادگی فردی در برابر تغییر در ویژگی های اساسی بشر نهفته اند مانند نحوه ادراکات، نوع شخصیت ها و نیازهای آدمیان. با توجه به این واقعیت، کارکنان بنا به دلایل زیر در برابر تغییر، می ایستند و به آسانی به آن تن نمی دهند:

۱- عادت. انسان ها مخلوقات عادتند. آدمیان، بسیاری از کارها و فعالیت های شبانه روزی خویش را خود آگاهانه یا ناخود آگاهانه از روی عادت انجام می دهند. به دیگر سخن، عادت در شکل بخشیدن به گفتار و رفتار انسان ها نقش بسزایی دارد. بنا به همین دلیل، تغییر در هر یک از عادات زندگی فردی و اجتماعی آدمیان باعث اختلال، نابسامانی و حتی بیماری در آنان می شود. به همین خاطر است که گفته اند: «ترک عادت موجب مرض است.»

حیات فردی و اجتماعی انسان ها سرشار از پیچیدگی های متنوعی است. به منظور مقابله با این پیچیدگی ها، آدمی به یک سلسله عادات یا پاسخ های شرطی و از پیش برنامه ریزی شده خود تکیه می کند. اما وقتی با تغییر در یکی از گوشه ها یا زوایای زندگی فردی یا اجتماعی خویش رو به رو می شود، گرایش به پاسخگویی به روش های معمول و مرسوم همیشگی، ناگاه جای خود را به منبع ایستادگی در برابر تغییر می دهد. بنا به همین دلیل، آدمیان بر حسب عادت، در تأمین نیازهای روزمره خود از مغازه های خاصی خرید می کنند و حاضر نیستند به آسانی از مغازه های نا آشنا خرید کنند. اینکه انسان ها برای رفع نیازهای روزمره خویشان، سال ها مشتریان مغازه های مختلف شده اند، دلیل بر نقش همین عادات روزمره در رفتار آنان است.^۱

1- Stephen P. Robbins, Op. Cit., p. 724.

۲- تعجب. تغییرات مهم که ناگهان و بدون اطلاع قبلی به درون سازمان‌ها از جمله سازمان آموزش و پرورش سرازیر می‌شوند، باعث حیرت و شگفتی کارکنان می‌گردند. اینگونه تغییرات ناگهانی و برق‌آسا، صاعقه‌وار به درون سازمان‌ها فرود می‌آیند و تعادل محیط کار را به هم می‌زنند. از این رو، کارکنان سازمان‌ها، اینگونه تغییرات ناگهانی و غافلگیرانه را تهدیدی علیه شغل خود محسوب می‌دارند، غالباً واکنش منفی آنان در اینگونه مواقع به شکل ایستادگی در برابر تغییر، متبلور می‌شود.^۱

۳- حفظ ثبات. بسیاری از افراد و کارکنان سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، علاقه به حفظ ثبات و وضع موجود سازمان‌های خود دارند. زیرا وضع موجود، محیط کار آنان را امن و امان و پیش‌بینی پذیر نموده است. روش‌های انجام کار، سال‌ها در اینگونه سازمان‌ها جا افتاده‌اند و طبق یک روال معمول و مرسوم تحقق می‌پذیرند. اگر روش نوینی به آنان پیشنهاد شود، در برابر آن می‌ایستند و در پاسخ می‌گویند «ما کارها را در این سازمان آن طوری که شما می‌گویید انجام نمی‌دهیم». یعنی شعار آنان: دلبستگی به روش‌های متداول، مرسوم و کهن است. در این میان، نقش سرپرستان و مدیران میانی را در حفظ روش‌های معمول و دیرین نباید انکار کرد، زیرا آنان با نفوذی که در کارکنان خویش دارند، می‌توانند به نحو اثربخشی در خنثی سازی و نقش بر آب ساختن برنامه‌های تغییر، موفق باشند.^۲

۴- فقدان مهارت‌ها. هر تغییری در روش‌های انجام کار که به تغییر تکنولوژی تعبیر می‌شود، مستلزم کسب مهارت‌های جدید است. مثلاً برنامه‌ریزی آموزشی به مدد رایانه‌های مختلف نیاز به آموزش قبلی و کسب مهارت‌های جدید دارد. طبعاً وقتی یک تغییر مثبت ناگهانی و بدون مقدمه کافی یا دادن آموزش به کارکنان، در عرصه سازمان‌های آموزشی شتابزده پیاده شوند و در این میان رعایت هماهنگی با سایر قسمت‌های سازمان در مد نظر نباشد آنگاه کارکنان به احتمال زیاد به خاطر عدم آشنایی قبلی با دید منفی به آن می‌نگرند.

۱- اقتباس از:

Robert Kreitner, Management, (Publisher: Houghton Mifflin Co.), 3rd ed., 1986. p.495.

2- Ibid., p. 495.

زیرا آنان خود را فاقد مهارت‌های لازم در استفاده از وسایل تکنولوژی مربوط به روش‌های جدید می‌دانند. همین واکنش منفی، آنان را وادار به ایستادگی در برابر تغییر می‌کند.^۱

۵- اثرات جانبی عاطفی. کارکنان اداری و آموزشی که مجبور به پذیرش تغییرات در حین کار می‌گردند، همگی احساس از دست دادن روش‌های گذشته را می‌کنند. ترک روش‌های گذشته و خو گرفتن به روش‌های جدید، اثرات جانبی عاطفی را در وجود آنان ایجاد می‌کند که همراه با فشارهای روانی است و برای آنان، تجربه دشوار و دردآوری را به ارمغان می‌آورد. حالت عاطفی چنین کارکنانی مانند کسانی است که عزیزان خود را ناگهان از دست داده باشند. مسلماً پذیرش تغییرات جدید به آسانی تحقق نمی‌پذیرد و کارکنان می‌کوشند با عذر و بهانه‌های مختلف و یا با عناد و سرسختی در برابر آن ایستادگی نمایند.^۲

۶- امنیت. گروه اداری یا آموزشی که نیاز شدیدی به امنیت شغلی دارند، احتمالاً در برابر تغییر در محیط کار می‌ایستند. زیرا استخدام رسمی پاسخگوی بسیاری از نیازهای اساسی بشر است و می‌تواند به آرزوها و برخی از نیازهای اساسی بشر جامه عمل بپوشاند. مثلاً وقتی سازمان آموزش و پرورش به علت تغییرات جدید در کتب درسی و یا روش تدریس تعدادی از کارکنان خویش را موقتاً جا به جا یا از کار برکنار می‌کند یا تقلیل می‌دهد، بسیاری از کارکنان دیگر از اینکه مشاغل خود را از دست دهند، احساس خطر و ترس می‌کنند. از این رو، آنان با احساس عدم امنیت شغلی دست به گریبان می‌باشند و طبیعی‌ترین واکنش منفی که از خود نشان می‌دهند، ایستادگی یا کارشکنی در برابر تغییرات جدید است.^۳

۷- فقدان اعتماد. وقتی کارکنان آموزش و پرورش به وعده‌های اصلاحی که از سوی مدیریت آموزشی به آنان داده می‌شوند، اعتماد نداشته باشند، پیامد این حالت عدم اعتماد، تبلور واکنش منفی به شکل‌های گوناگون است. برعکس، اگر مدیران آموزشی به کارکنان خویش اعتماد نداشته باشند، احتمال ندارد که آنان به کارکنان اداری یا آموزشی خود اجازه

1- Ibid., p. 495.

2- Ibid., p. 495.

3- Stephen Robbins, Op. Cit., p. 724.

شرکت فعالانه در کارها را بدهند یا برای گروه آموزشی حق‌التدریس منظور کنند. در چنین جو و فضای سازمانی، ریشه ایستادگی کارکنان در برابر تغییرات می‌تواند به آسانی رشد و نما کند و تنگنانهایی را در عرصه سازمان و مدیریت آموزشی پدیدار سازد.^۱

۸- ترس از شکست. شکست در عین حال که ناگوار و دردآور است اما وسیله خوبی برای تجربه‌اندوزی است. آدمی وقتی با کار یا روش جدیدی رو به رو می‌شود از اینکه نتواند از عهده انجام کار با موفقیت برآید، احساس ترس از شکست خواهد کرد. آدمی وقتی با تغییرات جدید در سازمان آموزشی مواجه شود و سابقه و تجربه قبلی با آنها را نداشته باشد، احساس ترس ناشی از عدم موفقیت، سراپای وجود او را فرا می‌گیرد. زیرا ممکن است سازمان از این طریق، داغ بی‌کفایتی و عدم استعداد و لیاقت را بر پیشانی او بزند و عذرش را بخواهد. بنا به همین دلیل حاضر نیست به آسانی به پذیرش روش‌ها و تغییرات جدید گردن نهد. از این رو، می‌کوشد به عنوان یک واکنش منفی طبیعی در برابر موج تغییرات جدید در سازمان ایستادگی نماید.^۲

۹- تعارضات شخصیت. گاه در عرصه سازمان و مدیریت آموزشی بین شخصیت‌های گوناگون تعارضاتی پیش می‌آیند. ریشه این تعارضات غالباً در نظام ارزش‌ها، اعتقادات، طرز فکرها و جهان‌بینی آنان نهفته است. برخوردهای فکری بین کارکنان و مدیران آموزشی سبب پیدایش یک سلسله واکنش‌های منفی در آنان خواهد شد. مثلاً اگر مدیران آموزشی که در نظر کارکنان خویش محبوبیت ندارند بخواهند نقش مجری تغییرات را ایفا نمایند، به احتمال زیاد با واکنش منفی کارکنان رو به رو خواهند شد. کارکنان نمی‌خواهند به اینگونه مدیران میدان دهند. از این رو، می‌کوشند در برابر تغییرات جدیدی که آنان مجری آن تغییراتند بایستند و به نحوی از انحاء در مقابل خواسته‌های آنان سر تسلیم فرود نیاورند.^۳

۱۰- عوامل اقتصادی. غالباً تغییرات جدید در عرصه سازمان و مدیریت آموزشی برای

1- Robert Kreitner, Op. Cit., p. 496.

2- Ibid., p. 496.

3- Ibid., p. 496.

کارکنان دلهره‌آور، تشویش‌زا و نگران‌کننده هستند. کارکنان با رو به رو شدن با تغییرات جدید به این فکر می‌افتند که آیا این تغییرات جدید اثری کاهنده در میزان حقوق و درآمد آنان خواهد داشت یا نه. تغییرات در وظایف شغل یا در نحوه انجام روش‌های روزمره، می‌توانند در وجود افراد و کارکنان ترس‌های ناشی از عوامل اقتصادی ایجاد کنند. زیرا اگر افراد در تشویش و نگرانی بسر برند آنگاه با تکیه به ضوابط پیشین خود، از عهده انجام روش‌های روزمره یا وظایف جدید برنخواهند آمد. به ویژه وقتی که حقوق و دستمزد آنان رابطه تنگاتنگی با میزان بهره‌وری یا طرح کارانه داشته باشد. بنا به همین دلیل، افراد می‌کوشند که در مقابل موج این تغییرات، قد علم کنند و تا سر حد امکان در برابر آن بایستند تا لطمه‌ای به حقوق و درآمد آنان وارد نیاید.^۱

۱۱ - نامناسب بودن زمان تغییر. موقع‌شناسی در مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی از اهمیت زیادی برخوردار است. مثلاً در عرصه سازمان آموزشی، حوادث درون سازمانی یا برون سازمانی می‌توانند در مورد ایجاد تغییر خاصی، منشأ رنجش و دلگیری کارکنان شوند. به ویژه اگر ایجاد تغییر در موقع مناسب صورت نگرفته باشد. فرضاً اگر به عللی بنا به تصمیم وزیر آموزش و پرورش قرار باشد که از حقوق همه کارکنان مقدار معینی کاسته شود یا پرداخت پایه‌ها و ترفیعات به حق کارکنان به علت ضعف بودجه کشور، چندین سال عقب افتد و دولت هم از سوی دیگر در همان زمان بر میزان مالیات‌های خود به علت جبران ضعف بودجه کشور افزوده باشد، در این صورت، موج اعتراضی را در میان کارکنان برخواهد انگیخت. به احتمال زیاد، بنا به دلیل نامناسب بودن زمان تغییر، کارکنان در برابر این تغییر نابهنگام می‌ایستند تا حالت اعتراض خود را به سمع و نظر مسوولین امور برسانند.^۲

۱۲ - فقدان حسن بیان و سلیقه. به تجربه مشاهده شده است که آنچه به مناسبت‌های گوناگون از دهان مدیران آموزشی شنیده می‌شود در شکل بخشیدن به افکار و باورداشت‌های کارکنان تأثیر چندانی ندارد. بلکه نحوه گفتن یک عقیده و یا پیام به مراتب مهم‌تر از خود آن

1- Stephen P. Robbins, Op. Cit., p. 724.

2- Robert Kreitner, Op. Cit., p. 497.

عقیده و پیام است. یک مفهوم را در قالب و عبارات متفاوت، بیان کردن قطعاً تأثیرات متفاوتی خواهد داشت. غالباً دیده شده که برخی از مدیران آموزشی حسن بیان، سلوک و سلیقه خوبی ندارند. اینگونه مدیران آموزشی بسیار حرف می‌زنند ولی کارکنان کمتر سخنان آنان را به اجرا می‌گذارند. کلمات خشن و زننده به کارکنان گفتن نه تنها ریشه وجدان کار، روحیه و انگیزه فعالیت را در وجود آنان می‌خشکاند بلکه آنان را وادار به جبهه‌گیری و واکنش منفی می‌سازد. نتیجه این واکنش منفی، ایستادن در برابر تغییراتی است که با کلمات خشن، زننده و توهین‌آمیز ادا شده‌اند. پس باید دانست که تغییرات را با حسن بیان و رعایت ذوق و سلیقه عنوان کردن، اساس کار رفتار سازمانی و هنر نفوذ کردن در دیگران است.^۱

۱۳- ترس از مجهولات و ناشناخته‌ها. در مقابل معلومات بشر، تغییرات تحت عنوان طرح‌ها و برنامه‌های نوظهور، به همراه خود ابهام و عدم اطمینان را برای کارکنان به ارمغان می‌آورند. هرگونه طرح و فکر نو که در لباس تغییرات قدم به عرصه سازمان آموزشی می‌گذارد، برای کارکنان جنبه مجهول و ناشناخته دارد. زیرا اینگونه طرح‌ها و یا برنامه‌ها، از دید کارکنان جنبه نوظهور و بی‌سابقه دارند و طبعاً راه‌حل‌های جدیدی را از آنان طلب می‌کنند که کارکنان با آنها بیگانه‌اند.^۲

تغییر در سازمان آموزشی می‌تواند در ابعاد و شکل‌های گوناگونی جلوه‌گر شود. تغییر هر چه باشد، می‌توان آن را تشبیه به سنگی کرد که به داخل یک استخر ساکن و آرام پرتاب شود. نخستین موج تغییر باعث پیدایش امواج تغییرات بعدی خواهد شد که شعاع آنها به هر سو خواهد رسید. غالباً دیده شده که نتایج پیاپی این تغییرات، کما بیش ناشناخته و پیش‌بینی ناپذیرند، یک پیامد رایج تغییر در سازمان‌های آموزشی به شکل ایستادگی کارکنانی نمایان می‌شود که مستقیماً از این تغییرات درون سازمانی جدید، آسیب‌پذیر می‌گردند. به هر حال، چه ایستادگی کارکنان در برابر تغییر، معقول یا نامعقول باشد، می‌تواند مانع حرکت چرخ‌های پیشرفت سازمان آموزشی گردد.

1- Ibid., p. 497.

2- Stephen P. Robbins, Op. Cit., p. 724.

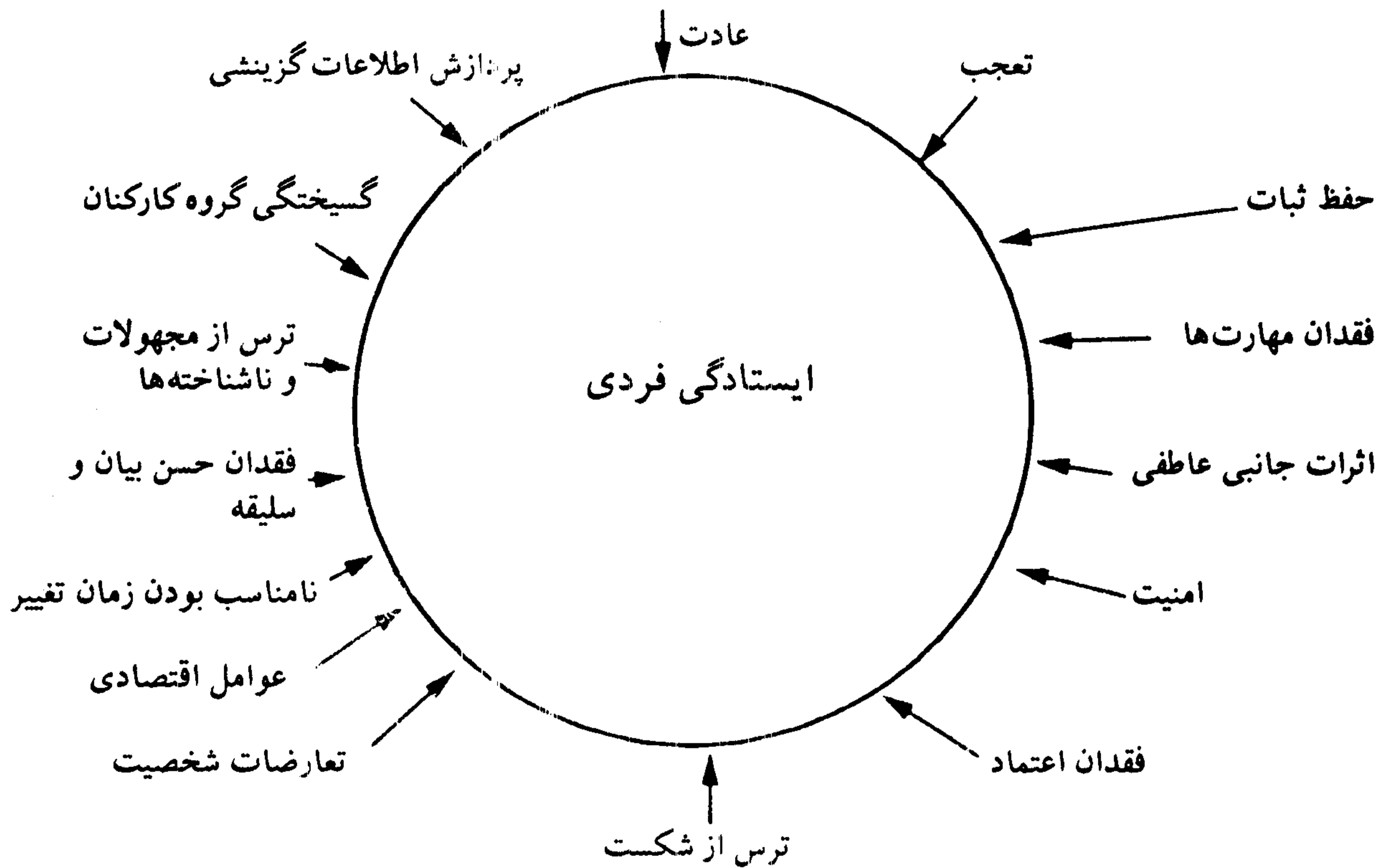
در اینجا، وظیفه سازمان و مدیریت آموزشی در مورد رویارویی با ایستادگی کارکنان و خنثی سازی آن، بسیار سنگین و حساس خواهد بود.^۱

۱۴- گسیختگی گروه کارکنان. افراد و کارکنانی که دوشادوش یکدیگر سالیان درازی کار کرده‌اند، طبعاً به یکدیگر انس و الفت دیرین پیدا کرده و خود را شریک غم و شادی یکدیگر می‌دانند. زیرا در طول سالیان دراز در بین آنان نوعی علائق، کشش‌های متقابل و همبستگی گروهی برقرار گردیده است. اما تغییرات مهم و ناگهانی در سازمان آموزشی آنها می‌تواند تاروپود روابط اجتماعی آنان را در حین کار از هم بگسلد. بنا به همین دلیل غالباً اعضای گروه منسجم کارکنان اداری و آموزشی به یکدیگر سفارش می‌کنند که در برابر تغییرات ایستادگی نمایند تا قوام و شیرازه گروه آنان از هم نپاشد.^۲

۱۵- پردازش اطلاعات گزینشی. افراد به مدد ادراکات خویش به جهان گرداگرد خود شکل خاصی می‌بخشند. به مجرد اینکه آنان دست به آفرینش این دنیای فکری خویشان زده باشند، می‌کوشند آن را از گزند حوادث و آسیب‌پذیری‌های احتمالی مصون نگهدارند. بنا به این دلیل، دنیای فکری آنان در برابر تغییر و نوآوری می‌ایستد. بدین لحاظ، افراد برای اینکه ادراکات خود را دست نخورده و بدون خدشه و عیب نگهدارند، از اینکه با روش گزینشی اقدام به پردازش اطلاعات می‌کنند، مقصرنند. به دیگر سخن، بر اساس همین اصل، افراد دریچه‌های حواس و ادراکات خود را به روی آنچه که به آنها علاقه‌مندند و می‌خواهند فقط آنها را بشنوند یا ببینند، می‌گشایند. در نتیجه، از شنیدن و یا دیدن واقعیات دیگری که در اطراف آنان است، غافلند. طبعاً آنان از اطلاعاتی که دنیای فکر مخلوق آنان را به مبارزه و چالش فرا می‌خواند چشم‌پوشی می‌کنند. بدین خاطر است که کارکنان از شنیدن یا دیدن برخی از واقعیاتی که در لابلای تغییرات جدید نهفته‌اند، غافلند و با تغییرات به ستیز و مبارزه برمی‌خیزند. در شکل شماره ۲، منابع ایستادگی فردی در برابر تغییر را نشان می‌دهد.

1- Robert Kreitner, Op. Cit., p. 499.

2- Ibid., p. 503.



شکل شماره ۲ - منابع ایستادگی فردی در برابر تغییر

علل ایستادگی سازمانی در برابر تغییر

سازمان‌ها به دلیل طبع کار خود، محافظه‌کارند. نگاهی به سازمان‌های دولتی بیاندازید. سازمان‌های دولتی می‌خواهند همچنان به انجام وظایف از پیش تعیین شده و دیرین خود ادامه دهند. اعم از اینکه نیاز برای استفاده از خدمات آنها دستخوش تغییرات شود و یا به حالت ثابت و دست نخورده باقی بماند، برای آنان فرقی نمی‌کند. نهادهای تعلیم و تربیت و آموزشی که برای روشن کردن افکار مردم و باز کردن چشم و گوش آنان، کمر همت بسته‌اند و با خرافات کهن و ریشه‌دار و اعتقادات غلط مردم در زمینه‌های گوناگون به ستیز و چالش می‌پردازند، خود این سازمان‌ها در برابر تغییر، سرسختانه ایستادگی می‌کنند. غالب روش‌های آموزشی مدارس که امروزه رواج دارند متأسفانه همان روش‌های آموزشی پنجاه سال گذشته‌اند.

به طور کلی، سازمان‌ها به علل زیر در برابر تغییر می‌ایستند:

۱ - فرهنگ. فرهنگ به عنوان مهم‌ترین عامل در شکل بخشیدن به سازمان و حفظ هویت

آن به شمار می‌آید. فرهنگ، نخستین عامل در هدایت رفتار کارکنان است. افراد و کارکنان بدین علت در سازمان باقی می‌مانند که شخصیت‌ها، باورداشت‌ها و اعتقادات آنان با فرهنگ سازمانی سازگاری و همخوانی دارند. زیرا فرهنگ می‌تواند به برخی از آرزوها و هدف‌های زندگی فردی و اجتماعی آنان بهتر از هر عامل دیگر، جامه عمل بپوشاند. به همین دلیل است که بسیاری از کارکنان با سازمان خویش هم‌رنگ می‌شوند. حس تعلق به سازمان به قدری در آنان قوت می‌گیرد که حاضرند سود و زیان سازمان را همچنان از آن خود بدانند. در واقع، در این مرحله از حیات سازمانی، شکافی بین فرد و سازمان در میان نیست. به خاطر اینکه اهداف فردی و سازمانی یکی شده‌اند. در نتیجه، آنان در برابر کوشش‌هایی که در جهت ایجاد تغییرات اساسی و ریشه‌ای در فرهنگ سازمانی تحقق می‌پذیرند، ممکن است احساس تهدید شدیدی نمایند. معمولاً کارکنان قدیمی سازمان از تغییراتی که در ساختار یا هر قسمت دیگر سازمان پیش می‌آیند، به شدت نگران و هراس‌ناکند و به همین دلیل در برابر اینگونه تغییرات با لجاجت و سرسختی می‌ایستند و یا اقدام به انواع کارشکنی‌ها می‌نمایند.^۱

۲- ثبات ساختار. سازمان‌ها از جمله نهادهای آموزشی به منظور ایجاد ثبات از روش‌های درون ساختاری برخوردارند. برای مثال، فرایند‌گزینش اصولی افراد به منظور استخدام بدین صورت است که سازمان برخی از افراد را به درون خود می‌پذیرد اما دست رد به سینه افراد دیگری می‌زند. چرا؟ به لحاظ اینکه از این طریق در حفظ ثبات ساختار خود می‌کوشد. مثلاً سازمان با دادن آموزش به افراد و استفاده از دیگر روش‌های اجتماعی شدن، برخی از مهارت‌ها و شرایط لازم برای ایفای نقش را در آنان تقویت می‌کند. رسمی بودن امور سازمان، زمینه را برای تنظیم شرح شغل و اجرای قواعد و روش‌های اداری فراهم می‌کند تا کارکنان بتوانند از آنها پیروی کنند. همگی اینها روش‌های حفظ ثبات ساختار یک سازمان محسوب می‌گردند. افرادی که در یک سازمان استخدام می‌شوند غالباً به خاطر شایسته بودن انتخاب شده‌اند. آنان به مرور شکل و الگوی فکری آن سازمان را به خود می‌گیرند و سپس آنان از سوی سازمان طوری هدایت و ارشاد می‌شوند تا مطابق روش‌های خاصی رفتار نمایند.

1- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr., Op. Cit., p. 415.

وقتی سازمانی با تغییر رو به رو می‌شود طبعاً پایه‌های ثبات ساختار آن متزلزل می‌گردند. در این مرحله حساس، سازمان در صدد برمی‌آید تا تعادل و ثبات از دست رفته خود را دوباره به دست آورد. اینگونه رفتار سازمان، نمایشگر جلوه‌ای از ایستادگی در برابر تغییرات است.^۱

۳- دید محدود تغییر. مطابق با نظریه نظام‌ها، هر سازمان از تعدادی خرده نظام‌های وابسته به هم تشکیل شده است. نمی‌توان تغییر یک قسمت از سازمان را بدون تغییر قسمت‌های دیگر، انجام داد.^۲ برای مثال، اگر مدیریت سازمان آموزش و پرورش دست به تغییر فرایندهای تدریس بر اساس نظام واحدی بزند بی آن‌که به طور همزمان و هماهنگ، ساختار سازمان را با آن سازگار کرده باشد در این صورت، تغییر در روش تدریس بر پایه نظام واحدی احتمالاً پذیرفته نخواهد شد و احياناً بعد از گذشت چند سال به علت عدم هماهنگی با سایر قسمت‌ها، بازخورد مثبت و امیدوارکننده‌ای را در برنخواهد داشت، نمونه دیگر ذکر شکست طرح کاد پس از چند سال اجرای بی‌نتیجه آن در آموزش و پرورش است. بنابراین، ایجاد تغییرات محدود در خرده نظام‌های یک سازمان بدون هماهنگی با تغییرات در قسمت‌های دیگر نظام کلی سازمان، احتمالاً بی‌اثر، ناکام و عقیم می‌ماند. این عمل هم جلوه دیگری از ایستادگی سازمان در برابر تغییر است.

۴- ثبات گروهی. در یک سازمان اگر افراد بخواهند رفتار خویش را تغییر دهند، هنجارهای گروهی ممکن است مانع این کار شوند. در کشورهای خارج، سازمان‌ها برای خود اتحادیه کارکنان دارند. اما در کشور ما سازمان‌های دولتی از داشتن اتحادیه کارکنان که بتواند از حقوق آنها در موارد گوناگون دفاع کند، محرومند. برای مثال، یک عضو اتحادیه کارکنان در کشور خارج، ممکن است مایل باشد تغییراتی را که مدیریت سازمان پیشنهاد کرده، در شغل خود بپذیرد. اما اگر هنجارهای اتحادیه کارکنان دستور به ایستادگی در برابر تغییر یک جانبه که از سوی مدیریت سازمان به عمل آمده بدهد آنگاه احتمالاً آن عضو اتحادیه در برابر این

1- Stephen P. Robbins, Op. Cit., p. 725.

2- Ibid., p. 725.

تغییر یک جانبه، مقاومت می‌کند.^۱

۵- تهدید در برابر دانش فنی. تغییرات در الگوهای سازمانی ممکن است تهدیدی علیرغم دانش فنی گروه‌های تخصصی باشند. مثلاً اگر سازمان آموزش و پرورش به منظور سهولت کار و سرعت عمل تصمیم بگیرد یک رایانه شخصی در اختیار هر یک از مدیران آموزشی خود قرار دهد. معنی این تغییر سازمانی در قالب تکنولوژی این است که هر یک از مدیران آموزشی در سطوح مدارس، راهنمایی و دبیرستان قادر خواهند بود از طریق رایانه شخصی خود با رایانه مرکزی سازمان آموزش و پرورش ارتباط برقرار کرده و مستقیماً به تمام اطلاعات تخصصی این سازمان در زمینه‌های گوناگون دسترسی پیدا کنند. مسلماً این تغییر تکنولوژی به منزله تهدیدی علیه دانش فنی قسمت‌های مختلف اطلاع‌رسانی این سازمان تلقی می‌گردد. طبعاً مسوول هر قسمت نمی‌خواهد تخصص و رموز دانش فنی خود را در اختیار کاربران رایانه که در قسمت‌های مختلف سازمان کار می‌کنند قرار دهد و بنا به همین دلیل با تغییر تکنولوژی مخالفت کرده و در برابر آن می‌ایستد.^۲

۶- تهدید علیه روابط قدرت محرز. اگر تغییری در زمینه روش‌های تصمیم‌گیری یا تفویض اختیار صورت گیرد قطعاً در وضع و فضای سازمان اثر خواهد داشت. زیرا هرگونه توزیع مجدد اختیار تصمیم‌گیری در میان کارکنان می‌تواند تهدیدی علیه روابط قدرت محرز و مسلم دیرین در داخل سازمان باشد. مثلاً ورود روش تصمیم‌گیری مشارکتی یا گروه‌های خودگردان به عرصه سازمان آموزشی به منزله نوعی تغییر است که قدرت را از چنگ یک نفر یا از مرکز سازمان آموزشی می‌رباید و در دست یک گروه قرار می‌دهد. بنابراین، سرپرستان و مدیران میانی به چشم تهدید به آن می‌نگرند و طبعاً می‌کوشند در برابر آن بایستند.^۳

۷- تهدید علیه تخصیص منابع مسلم. معمولاً آن دسته از مقامات سازمان آموزشی که منابع مختلف سازمان را در اختیار دارند، نسبت به کارمندان دیگر از قدرت بیشتری

1- Ibid., p. 725.

2- Ibid., p. 726.

3- I bid., p. 726.

برخوردارند. زیرا آنان با تخصیص منابع به موقع به واحدهای آموزشی و یا جلوگیری از تخصیص منابع به برخی از قسمت‌های سازمان می‌توانند در دیگران نفوذ نمایند و قدرت اداری خود را به رخ آنان بکشند. چون همه واحدهای سازمان آموزشی به آن منابع نیازمندند از این رو، مجبورند حرمت آنان را در سازمان نگهدارند. بنا به همین دلیل، آن دسته از مقامات سازمان آموزشی که نظارت زیادی بر منابع مختلف سازمان دارند، غالباً تغییر را در برابر حفظ مقام خود نوعی تهدید می‌دانند. آنان میل دارند به همین روال عادی امور تن در دهند و دست به ترکیب چیزی نزنند.

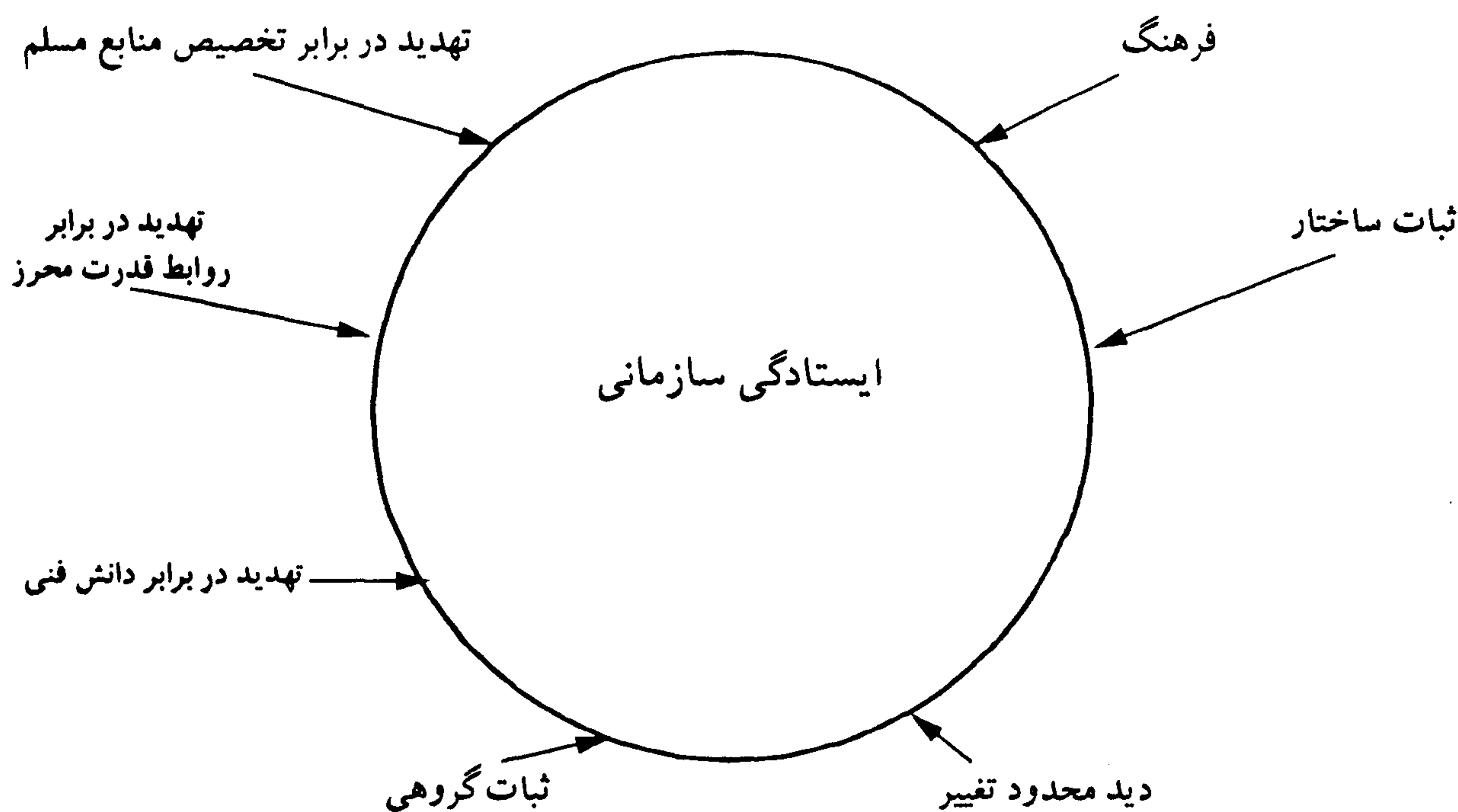
برای مثال، می‌خواهند بدانند آیا تغییر به معنی کاهش در بودجه آنان است یا کاهش در تعداد کارکنان آنان؟ آنانی که بیشترین استفاده را از تخصیص منابع موجود می‌برند غالباً تغییراتی را که ممکن است در تخصیص منابع آینده سازمان اثر گذارند، برای خود نوعی تهدید قلمداد می‌کنند. بدین خاطر به تغییرات، چندان روی خوش نشان نمی‌دهند و تا سر حد امکان می‌کوشند در برابر تغییرات بایستند.^۱ منابع ایستادگی سازمانی در برابر تغییر را در شکل شماره ۳ می‌توان نشان داد.

روش‌های مقابله با ایستادگی در برابر تغییر

شش روش مقابله با ایستادگی در برابر تغییر را که همگی جنبه کاربردی دارند در زیر می‌توان پیشنهاد نمود:

۱- آموزش و برقراری ارتباطات با کارکنان. از طریق ارتباط برقرار کردن با کارکنان سازمان و کمک کردن به آنان که دلیل و منطق تغییر را متوجه شوند، می‌توان از میزان ایستادگی آنان در برابر تغییر کاست. اساساً پایه این تدبیر بر این فرض استوار است که منبع مقاومت کارکنان در برابر تغییر، در اطلاعات غلط یا در ارتباطات ضعیف نهفته است. اگر کارکنان در عرصه سازمان، واقعیات کاملی به دست آورند و سوء تفاهمات را از میان بردارند آنگاه موج مقاومت در برابر تغییر هم فروکش خواهد کرد و عرصه سازمانی مانند دریای ساکن و آرامی

1- Ibid., p. 726.



شکل شماره ۳ - منابع ایستادگی سازمانی در برابر تغییر

خواهد بود. از راه‌های گوناگون می‌توان بین کارکنان ارتباط برقرار کرد مانند بحث‌های یک به یک با آنان، نوشتن یادداشت‌ها، حضور در جلسات گروهی یا خواندن گزارش‌ها. آیا اینگونه امور در برقراری حسن تفاهم بین کارکنان و سازمان و ریشه‌کن کردن ایستادگی آنان در برابر تغییر، مؤثرند؟ اینگونه امور مؤثرند اما مشروط بر اینکه منبع مقاومت، کمبود یا ضعف ارتباطات تلقی گردد و از سوی دیگر روابط کارکنان با مدیریت سازمان مبتنی بر اعتماد متقابل و مشترک و اعتبارپذیری باشد. اگر این شرایط وجود نداشته باشند آنگاه بعید است که تغییر در عرصه سازمان بتواند موفقیتی به دست آورد.^۱

۲- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها. برای افراد سازمان آموزشی دشوار است که در تصمیم‌گیری ایجاد تغییر شرکت داشته باشند و سپس در برابر تغییر مقاومت نمایند. پیش از ایجاد تغییر، می‌توان ترتیبی اتخاذ کرد که مخالفین با تغییر، در فرایند تصمیم‌گیری شرکت نمایند. فرض بر این است که شرکت‌کنندگان چون واجد دانش فنی هستند بنابراین، می‌توانند

1- Ibid., p. 726.

در تصمیم‌گیری درست‌تر و پخته‌تر کمک مؤثر و معنی‌داری بنمایند. بنا به این دلیل، شرکت آنان در جریان تصمیم‌گیری می‌تواند از میزان ایستادگی آنان بکاهد. یا اینکه از این راه، احساس تعهد و تعلق به سازمان را در وجود آنان بیدار نماید و سرانجام بر کیفیت تصمیم‌گیری مطلوب‌تر در باره تغییر بیافزاید. با تمام اینها، در مقابل مزایا و محاسن این کار، معایب و نکات منفی هم وجود دارند. از جمله اینکه ارائه راه‌حل‌های ضعیف به طور بالقوه از سوی کارکنان وجود دارند و در عین حال، اینکار بسیار وقت‌گیر است.^۱

۳- ایجاد تسهیلات و حمایت از کارکنان. عاملینی که می‌خواهند در عرصه سازمان آموزشی، تغییراتی ایجاد کنند، می‌توانند یک سلسله تلاش‌های حمایت‌گرانه از کارکنان را به منظور کاستن از میزان ایستادگی آنان در برابر تغییر، پیشنهاد دهند. وقتی ترس و دلهره کارکنان از ایجاد تغییرات در عرصه سازمان آموزشی زیاد باشد، از چند راه می‌توان از میزان ترس و دلهره آنان کاست. مثلاً می‌توان به آنان خدمات مشاوره و یاروان‌درمانی ارائه داد. یا در باره آموزش مهارت‌های جدید به آنان اقدام کرد. یا مرخصی کوتاه مدت با پرداخت حقوق به آنان اعطا کرد. از اینگونه راه‌ها می‌توان در آنان، شوق، ذوق و دلگرمی آفرید تا متوجه شوند که سازمان هنوز قدر آنان را می‌داند و به فکر رفاه و سلامت آنان هم هست و به همین دلیل آنان را از صحنه سازمان به کلی طرد نکرده است. طبعاً اینگونه اقدامات انسان دوستانه و حمایت‌گرانه، می‌تواند راه را برای سازگاری آنان با تغییرات هموار سازد. زیان ناشی از اجرای این تدبیر و همچنین تدابیر مشابه دیگر این است که تا حدودی وقت‌گیر است، اضافه بر اینها، برای سازمان آموزشی گران تمام می‌شود و اجرای آن هیچگونه تضمین و اطمینانی را در باره کسب موفقیت برای سازمان به بار نمی‌آورد.^۲

۴- مذاکره با کارکنان. راه دیگری که عامل تغییر می‌تواند در مقابل مقاومت بالقوه کارکنان در برابر تغییر، اتخاذ کند این است که به منظور کاستن از مقاومت افراد، چیز ارزشمندی را به

1- Ibid., p. 726.

2- Ibid., p. 726.

آنان اهداء کند. برای مثال، اگر مقاومت از ناحیه تنی چند از افراد قوی و با نفوذ سازمان آموزشی باشد، پاداش خاصی را به عنوان هدیه می‌توان به آنان اعطاء کرد که نیازهای آنان را برآورده سازد. وقتی مقاومت از سوی یک منبع قوی سازمانی باشد، مذاکره به عنوان نوعی تدبیر می‌تواند لازم و سودمند باشد. با وجود این، از هزینه‌های پرخرج بالقوه این تدبیر، نمی‌توان چشم‌پوشی کرد. اضافه بر اینها، یک خطر در اینجا وجود دارد و آن این است که به مجرد اینکه عامل تغییر با یک کارمند با نفوذ به منظور احتراز جستن از مقاومت او، وارد مذاکره می‌شود، آن کارمند با نفوذ ممکن است در معرض امکان اینکه از سوی دیگر افراد با نفوذ سازمان و ادار به گرفتن حق سکوت شده باشد نیز وجود دارد.^۱

۵- اعمال نفوذ و سازش. اعمال نفوذ یعنی پرداختن به یک سلسله تلاش‌های مخفیانه نفوذی در دیگران. شیوه‌های گوناگون اعمال نفوذ در دیگران عبارتند از: پیچاندن و تحریف واقعیات برای اینکه جذاب‌تر به نظر آیند، خودداری کردن از دادن اطلاعات ناخوشایند و سرانجام شایعات دروغ پراکندن به منظور اینکه کارکنان تن به تغییرات سازمانی دهند. اگر مدیریت سازمان آموزشی تهدید کند که به عللی از حجم فعالیت‌های سازمانی کاسته خواهد شد و یا نیاز به کارکنان اضافی نخواهد بود و یا از این به بعد، امکان پرداخت اضافه حقوق و مزایا به همه کارکنان وجود نخواهد داشت یا مدارس و دبیرستان‌ها به شکل غیرانتفاعی و با سرمایه‌های خصوصی و مردمی اداره خواهد شد ولی سرانجام معلوم شود که همه این سخنان تهدیدآمیز، بی‌اساس و دروغ بوده‌اند، آنگاه باید دانست که مدیریت سازمان آموزشی به منظور قدرت‌نمایی از حربه اعمال نفوذ استفاده کرده است.

سازش هم ترکیبی از اعمال نفوذ و دخالت کردن است. سازش درصدد این است که رهبران گروه مقاومت در برابر تغییر را با دادن نقش اصلی به آنان در جریان تصمیم‌گیری در باره ایجاد تغییر، آنان را بخرد. مثلاً نظر رهبران مخالف با تغییر خواسته می‌شود اما نه به منظور رسیدن به یک تصمیم بهتر بلکه به قصد گرفتن تأیید و نظر موافق آنان. اعمال نفوذ و سازش هر دو راه‌های نسبتاً ارزان و آسان برای جلب حمایت مخالفین با تغییرات سازمانی

1- Ibid., p. 727.

هستند. اما اگر همین مخالفین با تغییرات سازمانی بعداً آگاه شوند که نیرنگی در کار بوده یا از سوی مدیریت سازمان آموزشی فریب خورده و مورد سوء استفاده واقع شده‌اند آنگاه این تدابیر اثر معکوس خواهند داشت. به محض اینکه پرده از روی این قصد و نیت برداشته شود آن وقت اعتبارپذیری عامل تغییر در سازمان آموزشی مسکن است به صفر برسد.^۱

۶- استفاده از زور. آخرین تدبیر عبارتست از کاربرد تهدیدات مستقیم یا زور در مورد مقاومت کنندگان در برابر تغییرات سازمانی. اگر مدیریت عالی سازمان آموزشی واقعاً قصدش تقلیل ابعاد و حجم فعالیت‌های سازمان باشد و یا اقدام به تقلیل نیروی انسانی خویش نماید و یا از پرداخت اضافه حقوق و مزایا به همه کارکنان ابا برزد و یا متمایل به اجرای فکر خصوصی‌سازی و استفاده از سرمایه‌های مردمی باشد و یا به خاطر بالا بردن سطح کیفیت تدریس به فکر درجه‌بندی مدارس و دبیرستان‌ها باشد و کارکنان به اینگونه امور تن در ندهند، در این صورت، اعمال زور و اجبار، آخرین حربه در این مورد خواهند بود. مثال‌های دیگر اعمال زور و اجبار عبارتند از: تهدید به انتقال کارکنان مخالف با تغییر، عدم اعطای به موقع ترفیعات استحقاقی به آنان، ارزشیابی منفی از عملکرد کارکنان مخالف و سرانجام نوشتن توصیه نامه ضعیف در حق آنان. محاسن و معایب اعمال زور تقریباً با محاسن و مضار اعمال نفوذ و سازش یکسان می‌باشند.^۲

کاربرد روش‌های مقابله با ایستادگی در برابر تغییر

در جدول شماره ۱ کاربرد روش‌های شش‌گانه مقابله با ایستادگی در برابر تغییر را نشان داده است.

1- Ibid., p. 727.

2- Ibid., p. 727.

جدول شماره ۱ - کاربرد روش های شش گانه مقابله با ایستادگی در برابر تغییر

معایب	محاسن	زمان استفاده از این روش	محتوای روش	روش کاربردی
وقتی تعداد کارکنان زیاد باشد، اجرای این روش بسیار وقت گیر است	به مجرد اینکه از این روش استفاده شود، کارکنان هم غالباً به اجرای تغییر کمک خواهند کرد	وقتی که فقدان اطلاعات یا تعلیل یا اطلاعات نادرست وجود داشته باشد.	تیین نیاز و منطق تغییر برای افراد، گروه‌ها و حتی تمام سازمان	۱- آموزش + ارتباطات
اگر شرکت کنندگان اقدام به طراحی تغییر نامناسبی کرده باشد آنگاه خیلی وقت گیر می تواند باشد	کارکنانی که در اجرای تغییر شرکت می کنند، احساس تهدید خواهند کرد و هر گونه اطلاعاتی که داشته باشند آن را وارد در برنامه تغییر خواهند کرد	وقتی که مجریان تغییر اطلاعات کاملی برای طراحی تغییر در اختیار ندارند و دیگران قدرت قابل ملاحظه‌ای برای مقاومت کردن دارند	در طراحی تغییر از اعضای سازمان کمک خواستن	۲- مشارکت + دخالت
این روش می تواند وقت گیر و پرخرج باشد ولی با تمام اینها توأم با موفقیت نیست	هیچگونه روش دیگر به این خوبی در برابر مسایل سازگاری، مؤثر نیست	وقتی کارکنان به علت مسایل سازگاری در برابر تغییر، مقاومت می کنند	ارائه برنامه‌های بازآموزی، اعطای وقت آزاد به کارکنان، حمایت عاطفی کردن از آنان و احساس تفاهم کردن با کارکنانی که در کار و شغلشان تغییراتی پیش آمده‌اند	۳- تسهیل + حمایت
در صورتی که استفاده از این روش باعث بیداری دیگران شود که به منظور کسب رضایت باید با آنان مذاکره شود، آنگاه می تواند بسیار پرخرج باشد	گاه استفاده از این روش نسبتاً راه آسانی برای احتراز از مقاومت عمده است	وقتی که شخصی یا گروه قدرتمندی در سازمان در حین تغییرات، چیزهایی را از دست بدهد و شروع به مقاومت نمودن کند	انجام مذاکره با مقاومت کنندگان بالقوه، حتی دادن نامه‌های تفاهم آمیز به افراد	۴- مذاکره + موافقت
اگر کارکنان احساس کنند که تحت اعمال نفوذ قرار گرفته‌اند، این وضع می تواند منجر به مسایل آینده شود	می تواند راه حل نسبتاً سریع و کم خرج در مقابل مسایل ناشی از مقاومت در برابر تغییر باشد	وقتی که تدابیر دیگر یا مؤثر نباشند یا بسیار پرخرج باشد	دادن نقش قابل ملاحظه‌ای به افراد مهم در طراحی یا اجرای فرایند تغییر	۵- اعمال نفوذ + سازش
این روش در صورتی که کارکنان را با مجریان برنامه تغییر درگیر سازد، می تواند مخاطره انگیز باشد	این روش دارای سرعت عمل است و می تواند بر هر گونه مقاومتی غلبه کند	وقتی که سرعت عمل جنبه اساسی داشته باشد و مجریان برنامه تغییر، قدرت قابل ملاحظه‌ای داشته باشند	کارکنانی را که در برابر تغییر ایستادگی می کنند، تهدید به از دست دادن شغل یا انتقال و یا عدم ارتقاء و غیره می کند	۶- اعمال زور آشکار + نهان

منابع و مآخذ

- 1- Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, (Publisher: Prentice - Hall International , Inc.), 7th ed. 1996.
- 2- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr., **Management**, (Publisher: Prentice- Hall International, Inc.), 1995.
- 3- Robert Kreitner, **Management**, (Publisher: Houghton Mifflin Co.) 3rd ed., 1986.